

Historial Editorial

Recepción: 19-12-2013

Revisión: 24-04-2014

Aceptación: 06-06-2014

**Programas de Gobierno: Semitransparencia
sin rendición de cuentas**

Dra. Gabriela Dolores Quintanilla

Centro de Investigación y Docencia Económicas, México
gabriellaq@gmail.com

Programas de Gobierno: Semitransparencia sin rendición de cuentas

Government Programs: Semi-Transparency without Accountability

Resumen

La modernización de la administración pública en México requiere de una planeación bien estructurada, que permita el diseño e implementación de programas dirigidos hacia la transparencia y la rendición de cuentas efectivas, utilizando las tecnologías de la información para promover el desarrollo del país. Mejorar estos aspectos fue planteado en el Programa Especial de Mejora de la Gestión establecido durante el sexenio anterior y en el Programa Gobierno Cercano y Moderno instituido en el gobierno actual no obstante, en su diseño solamente han considerado el fortalecimiento de las estructuras, la operación interna de la administración pública y la reducción del gasto. El análisis de resultados del primero y objetivos del segundo permite observar que se otorga poca importancia al aprovechamiento y uso de las tecnologías de la información para optimizar la transparencia y la rendición de cuentas y promover con ellas la participación y colaboración intersectorial.

Palabras clave: programa, transparencia y rendición de cuentas, tecnologías de la información

Abstract

The modernization of public administration in Mexico requires a well-structured planning that will allow the design and implementation of programs aimed to an effective transparency, accountability, and use of information technologies to enhance the development. The Special Program for Management Improvement established during the previous administration and the Government Nearby and Modern Program, launched at the current one to improve governance, in their design have only considered the strengthening of structures, the internal operations, and reduction of expenditure and regulation. The analysis of these programs reveals unimportance of information technology to encourage transparency and accountability and to promote participation and collaboration.

Key words: program, transparency and accountability, information technologies.

Introducción

Desde el sexenio anterior se ha observado que la administración pública en México continúa en la búsqueda de la eficiencia y la prestación de mejores servicios para atender las necesidades del ciudadano; así como promover la transparencia y la rendición de cuentas para lograr una mayor participación. La elaboración de programas como el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 (PMG) que condujo la Secretaría de la Función Pública tuvo como finalidad última lograr una administración pública abierta aprovechando las tecnologías de la información para mejorar el funcionamiento interno de las dependencias, reducir papeleo e impulsar la realización de trámites y servicios en línea.

No obstante, los resultados y datos que pueden ser observados de cara al ciudadano son muy generales y no permiten su evaluación. Si bien este Programa podía haber sido perfeccionado, analizando errores y mejorando la administración y la gestión internas, desapareció al término del sexenio. En su lugar fue diseñado e implementado el Programa Gobierno Cercano y Moderno 2013 (PGCM) a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La finalidad es optimizar recursos públicos, acercarse al ciudadano e impulsar las tecnologías de la información, mediante un presupuesto basado en resultados que permita fortalecer la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas institucionales. Con este Programa inician nuevamente acciones de gestión diferentes orientadas por la idea de presupuesto por resultados.

El propósito de este documento es realizar un análisis de los dos programas establecidos por el gobierno para mejorar la gestión pública en los últimos seis años, aunque priorizando el segundo por ser el actual. En el análisis se hace énfasis en las acciones establecidas en los programas para mejorar los aspectos relacionados con la transparencia y rendición de cuentas, así como el impulso y aprovechamiento de las tecnologías de la información. La finalidad es denotar que los programas son ostentosos y pocas acciones se han realizado en estas materias, por lo que continúan siendo puntos álgidos que al no haber logrado consolidarse, crean gran desconfianza en la administración pública.

La primera sección del documento presenta una muy breve revisión de literatura que conforma el marco teórico. La siguiente sección analiza el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la

Administración Pública Federal 2008-2012 y sus resultados. En la tercera sección se presenta el Programa Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, haciendo énfasis en dos objetivos relacionados directamente con la transparencia y rendición de cuentas y el impulso a las tecnologías de la información. En la cuarta sección se realiza un análisis de resultados para el PMG y de objetivos relacionados con la transparencia y rendición de cuentas para el PGCM. Finalmente se presentan las conclusiones.

1. Revisión de la Literatura y Antecedentes

Las numerosas actividades para lograr la transparencia y la rendición de cuentas así como la prestación de servicios electrónicos actuales deben ubicarse en un marco amplio de transformación del Estado producto de la globalización y la Sociedad de la información. Estos dos fenómenos que dieron lugar a la modernización de la administración pública, afectaron el funcionamiento de los gobiernos y en muchos casos, deterioraron la confianza pública en el desempeño (Rondinelli, 2007).

1.1. Gobierno electrónico

Al ser el Estado el principal proveedor y recolector de información de interés público, los gobiernos vieron la oportunidad para desarrollar las potencialidades de las tecnologías de la información en la administración pública, dando lugar al gobierno electrónico o e-Gobierno. Esta forma de gobierno no sustituye a la tradicional, pero se convierte en un modo de conseguir una mayor interrelación entre niveles de gobierno y ámbitos de competencia locales, con la sociedad civil y el sector privado.

En la literatura académica referida al e-Gobierno se puede observar la existencia de múltiples definiciones sobre e-Gobierno que señalan diferentes aspectos relevantes del mismo, pero no existe consenso para determinar una sola definición donde se utilicen los mismos conceptos con igual significado. No obstante, se puede asegurar que el e-Gobierno surge a partir del uso de las tecnologías de la información (Bonina & Cordella, 2008), con las cuales se transforman las relaciones entre gobierno, ciudadanos y empresas, y se amplía el acceso y prestación de

información y servicios gubernamentales. En este sentido es importante considerar que lo más importante debe ser utilizar las tecnologías de la información de modo estratégico para alcanzar los objetivos (Grönlund, 2002). Por ello autores como Gil-García y Luna-Reyes (2007) argumentaron que el e-Gobierno es multi-dimensional y básicamente se integra por e-Servicios, e-Management, e-Democracia y políticas públicas electrónicas conocidas como e-Policy.

El objetivo del e-Gobierno es doble, por un lado, incrementar la transparencia y la rendición de cuentas, así como la eficiencia, mejorando de este modo las relaciones de los diferentes actores aprovechando las tecnologías de la información; por otro, lograr la aplicación eficaz de los procesos y procedimientos en la operación de las organizaciones (Gil-García, Mariscal, & Ramírez, 2008; Kraemer & Leslie, 2008).

El e-Gobierno en muchos países no ha alcanzado su maduración. Ello obedece a que inexistencia de una idea real de la manera como deben utilizarse las tecnologías de la información. En la actualidad muchos gobiernos digitalizan parte de su información y la colocan en los sitios web sin mayor desarrollo, para que se encuentre a disposición de los usuarios, Pero colocar información útil (actualizada, pertinente, confiable, accesible, relevante, clara, oportuna y concreta) y mecanismos que faciliten los intercambios de información tanto internos como externos, facilita involucrar a estos usuarios de manera más directa, conllevando a la transparencia y a la rendición de cuentas.

1.1.1. Transparencia

Uno de los fundamentos básicos de la democracia, la interacción entre ciudadano y gobierno, se logra cuando la información es abierta y fluye para convertirse en estrategia para alcanzar la transparencia (Dawes & Helbig, 2010). Un gobierno transparente, abierto e interesado en el ciudadano abre las puertas a una gestión eficiente y garantiza la confianza entre gobernante y gobernado (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2010; Gant & Turner-Lee, 2011; Quintanilla & Gil-Garcia, 2013). La transparencia puede ser entendida como una garantía normativa e institucional que permite hacer efectivo el derecho de acceso a la información pública (Villanueva, 2005). Implica

gestionar y publicar información pública completa, actualizada, medible y relevante en un formato sencillo y comprensible, con el nivel de desagregación y detalle necesarios para ser accesible a los diferentes niveles de ciudadanos, así como para permitir su análisis y evaluación.

La importancia de la transparencia obligó la elaboración de leyes y actas para regular el acceso a la información pública dando lugar a una paradoja: por un lado, fomentan la transparencia y por otro, la limitan, especialmente con las medidas administrativas que regulan esas normas (Gant & Turner-Lee, 2011).

La transparencia y el acceso a la información son conceptos diferentes relacionados. El acceso a la información es el derecho de las personas para ser informados y atraerse información. Por el mero hecho de existir, este derecho obliga al gobierno a divulgar información útil (actualizada, accesible, disponible) sobre su accionar y permitir el acceso a ella para promover la participación; esto es ser transparente. La divulgación y acceso a la información puede realizarse de dos maneras, a través de la divulgación responsiva, que refiere el compromiso institucional de responder las demandas ciudadanas específicas que solicitan cierta documentación, o mediante la transparencia focalizada (Fox, 2008; Weil, Graham, & Fung, 2013) también denominada transparencia pro-activa. Este tipo de transparencia se refiere a la divulgación necesaria de información pública concreta, en un formato estandarizado para lograr un propósito claro de una política pública. Por lo tanto, va más allá de la divulgación de la información como un fin en sí. La transparencia focalizada representa un nuevo enfoque normativo, pero también ofrece lecciones importantes a aquellos que buscan fomentar la confianza pública en el gobierno a través de la divulgación de información (Hill, 2009; Weil, 2009).

La transparencia focalizada si bien utiliza diversos medios de comunicación para llevarse a cabo, principalmente se realiza a través de los sitios web, con el fin de lograr el objetivo de producir información pública que beneficie a una audiencia concreta para tomar mejores decisiones y solucionar problemas.

1.1.2. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas política como concepto, involucra normas, reglas y hechos en el marco institucional, que permiten el control de la autoridad para que rinda cuentas del ejercicio (Dubnick & Justice, 2004; López Ayllón, Merino, & Cejudo, 2010). El concepto de rendición de cuentas ha sido profundizado distinguiendo dos dimensiones el derecho a exigir respuestas (*answerability*) y la capacidad de sancionar positiva o negativamente los resultados (*enforcement*) (Fox, 2008; Reichard, 1998; Schedler, 2004).

La rendición de cuentas debe ser pública y asegurar que las dependencias de los diversos sectores respondan por sus acciones, aplicando sanciones cuando los compromisos y responsabilidades fueron o no cumplidas. Utilizando las tecnologías de la información, la e-Rendición de cuentas facilita a los servidores públicos exponer sus resultados en los mismos sitios *web* y publicarlos ampliamente, creando confianza en su accionar (Quintanilla, 2012).

1.2. Gobierno Abierto

Estos dos últimos conceptos junto con la participación y la colaboración se convierten en pilares del gobierno abierto. La revisión de la literatura académica denota poca investigación en la materia por ser un tema muy reciente; no obstante, de manera muy concreta puede decirse que el gobierno abierto refiere no sólo el derecho de las personas a tener acceso a los documentos del gobierno (Lathrop & Ruma, 2010), sino a lograr la transparencia de los datos, la participación y colaboración para lograr una apertura y acceso a la información del gobierno, que permitan a los ciudadanos conocer, comunicar y compartir las mejores decisiones, esto es, un gobierno colaborativo o gobierno Wiki (Noveck, 2012).

El gobierno abierto utiliza las tecnologías de la información como eje central para lograr una mayor interacción entre los diferentes niveles de gobierno y sectores sociales, con el fin de enfocar las actividades hacia el usuario-ciudadano, otorgar información relevante en sitios web, prestar servicios de calidad, facilitar la realización de trámites en línea y; fortalecer la transparencia y la

rendición de cuentas mediante la apertura de los datos gubernamentales (Quintanilla & Gil-Garcia, 2013).

El gobierno abierto y las tecnologías de información asumieron o pueden asumir un rol determinante en la modernización de la administración pública, porque por una parte, refuerzan la inclusión del e-Gobierno en la agenda política (Osimo, 2008) al hacerlo más colaborativo, y por otra, han permitido la conformación de redes donde la comunicación y la información fluye para crear grupos mixtos de individuos y autoridades que producen conocimiento nuevo (Noveck, 2009; Quintanilla & Gil-Garcia, 2013).

La inserción de México a la Alianza para Gobierno Abierto en 2011 tuvo como finalidad una mayor interacción entre gobierno y ciudadano. No obstante, la escasa interoperabilidad, los problemas de competencia interinstitucional y la falta de consensos y de cumplimiento de los compromisos adquiridos, han dejado al gobierno abierto en el discurso.

1.2.1. Transparencia, Participación y Colaboración

El campo del gobierno abierto se encuentra en la intersección de la transparencia, la participación y la colaboración que se convierten en sus principios- con las tecnologías de la información, para promover la eficiencia y eficacia gubernamentales, lograr el empoderamiento y el compromiso ciudadano y lograr una mayor transparencia y mejor democracia participativa. (J. Bertot, McDermott, & Smith, 2012; Government 2.0 Taskforces, 2009; OECD, 2006).

Esta intersección da lugar a una modificación en la forma como se concibe la transparencia, la cual se integra a un formato multi-nivel que reclama la divulgación de la información útil de modo sencillo y comprensible, para fortalecer la participación de los diversos actores en la integración de servicios en sitios *web* y el uso de herramientas en línea para solicitar la retroalimentación de los ciudadanos (Gant & Turner-Lee, 2011). La transparencia en el gobierno abierto impulsa y fortalece la rendición de cuentas al permitir exigir cuentas y demandar acceso a la información (López

Ayllón & Merino, 2009; O'Donnell, 1994). Para la rendición de cuentas pueden utilizarse los sitios web para informar lo que se hace, y dar oportunidad a los ciudadanos de preguntar e interactuar.

La participación es factor esencial de la democracia, que va más allá de votar, preguntar o sancionar. En el gobierno abierto la participación promueve la presentación de opiniones en los procesos de decisiones y de elaboración de políticas públicas y el compromiso de los ciudadanos en los asuntos gubernamentales y diseño de programas (O'Reilly, 2010); con ella se busca lograr el empoderamiento y la colaboración (Noveck, 2009).

La colaboración se vincula muy de cerca con los principios de transparencia y democracia y se dirige hacia la cooperación y reciprocidad entre organizaciones públicas y privadas y entre ciudadanos y gobierno para comprometerse y lograr consensos dirigidos hacia objetivos comunes. La experiencia y el conocimiento se convierten en elementos clave para mejorar la gestión pública e innovar (O'Leary, Van Slyke, & Kim, 2010).

1.3. La Planeación en México

Sin tener la intención de ser muy explícito en materia de planeación, dado que no es el objetivo de este documento, se presenta una idea general del concepto y el surgimiento de ésta en México para comprender la magnitud de los Programas que se analizan.

La planeación como proceso de instrumentación y ejecución de acciones para el logro de objetivos y metas, sirve para resolver problemas, para incrementar la efectividad. A través de ella es posible mejorar los procesos; proveer de oportunidades para participar en su diseño e implementación, mediante información, instrucción y motivación; e involucrar todos los aspectos que al interactuar integran el contexto de un problema. Al ser el gobierno una organización multinivel, la planeación debe realizarse en cada nivel de manera integral, de tal manera que la planeación de un nivel se vincule con otro hasta lograr la totalidad. Además, dados los continuos cambios, la planeación debe ser permanentemente actualizada (Ackoff, 1974).

Los grandes problemas no resueltos, los problemas de deficiente aplicación presupuestal y la carente coordinación fueron los aspectos que obligaron al gobierno mexicano a realizar un marco legislativo para llevar a cabo la planeación económica y social que permitiera la racionalización de los recursos (Franco, 1984; Moreno, 1979). Así, en 1983 quedó establecido el marco legal de la planeación en la Constitución Política Mexicana, en la Ley de Planeación y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Diario Oficial de la Federación, 1976, 1983a, 1983b; Ruiz-Dueñas, 1983).

Estos instrumentos legales determinan la manera como se realizan las actividades para lograr el desarrollo integral del país. En ellos se determinó la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, documento rector de las acciones del gobierno que determina objetivos, estrategias y líneas de acción conducentes a lograr una administración pública eficiente y con ella, el desarrollo del país (Ruiz-Dueñas, 1983). Para atender al Plan se desarrollan programas sectoriales y especiales que mantienen la congruencia en elaboración y contenido con el primero. Tal es el caso de Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 encaminado a la modernización de la administración pública, la eficiencia en los servicios públicos y mejora en la calidad del gasto; y el Programa Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 orientado a resultados, mediante la optimización de los recursos y el uso de las tecnologías de la información para impulsar la transparencia y rendición de cuentas

Estos programas quedaron insertos en el proceso de modernización e innovación de las dependencias del gobierno federal que inició a principios del siglo XXI, por lo que obliga a éstas a lograr una mayor eficiencia y transparencia haciendo uso de las tecnologías de la información.

2. Metodología

La investigación se sitúa en la dimensión de profundidad. Se busca examinar el tema de los Programas de Gobierno para hacer eficiente la gestión y acercarse al ciudadano, y profundizar en sus elementos, propiedades, características y rasgos para determinar las causas de su planteamiento y los sucesos que condicionan la obtención de resultados positivos. Con una delimitación mayor, se busca en ellos la manera como se ha planteado el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información para lograr la transparencia y la rendición de cuentas efectivas.

Para realizar este documento fue menester realizar una revisión de la literatura en los temas de modernización de la administración pública a partir de la incorporación de las tecnologías de la información en su desarrollo, lo que llevó a revisar el gobierno electrónico, la transparencia, la rendición de cuentas, la modalidad de gobierno abierto y la planeación. Esta revisión se realizó en *journals* y *magazines*, literatura académica, documentos oficiales que sustentan ambos programas, así como en diversos sitios web.

Concretamente, por un lado, se analizó del Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 impulsado por la Secretaría de la Función Pública en ese período y la evaluación de los resultados reportados por ésta. Por otro, el conocimiento del Programa Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las razones que impulsaron su planteamiento y elaboración, para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Si bien ambos programas tratan múltiples objetivos, se observó que hacen énfasis en la utilización de las tecnologías de la información para lograr la reducción de la corrupción mediante un fomento de transparencia y la rendición de cuentas, por ello es que en la investigación se realiza un énfasis en esos aspectos.

Desafortunadamente, aunque hasta diciembre de 2013 se realizó de manera oficial la modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que dio por concluidas de manera formal las funciones de la Secretaría de la Función Pública, hasta ser sustituida por una comisión nacional de anticorrupción, el funcionamiento de la dependencia se debilitó desde junio de 2013 y se avocó sólo al cumplimiento de lo que marca la ley, por lo que dejó de incluir información y eliminó muchos documentos del sitio web correspondiente.

Como consecuencia de estas modificaciones, la investigación se retrasó hasta lograr encontrar la información considerada importante para dar resultados contundentes y definitivos, en un par de documentos oficiales de la propia Secretaría que dejaron entrever, aunque de manera general los resultados del programa. Esos documentos fueron el Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012 y Avances del Programa Especial de Mejora de Gestión 2008-2012.

En cuanto al programa de la Secretaría de Hacienda, no existen documentos de ningún tipo, excepto el propio programa, por lo que solamente se presenta de manera sencilla la conformación

de dos objetivos que impactan directamente a la transparencia, rendición de cuentas y tecnologías de la información.

3. Presentación de los Programas

Los programas de gobierno, objeto de estudio tienen como fin último mejorar la administración y gestión públicas. No obstante, su complejidad y exigencia conducen a la dependencias al llenado exhaustivo de formatos físicos y en sitios web, así como a la implementación de diversos lineamientos y acciones que al final del sexenio parecen resultar inútiles y obsoletos ante la falta de continuidad y seguimiento.

3.1. Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008- 2012

En un afán por lograr la modernización de la Administración Pública Federal, dando continuidad a los avances alcanzados en el período 2000-2006, y atendiendo los compromisos del Código Iberoamericano de Buen Gobierno suscrito en 2006, que censura a los gobiernos que no facilitan el escrutinio para la toma de decisiones, se diseñó y estableció el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008- 2012 a cargo de la Secretaría de la Función Pública (2008).

Este programa partió de considerar que la mejora de gestión era un tópico de gran relevancia internacional y aspecto de gran importancia para alcanzar la eficiencia gubernamental. Así mismo, consideró que para lograr resultados era necesario realizar las funciones gubernamentales en base a los principios de legalidad, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas; así como crear soluciones en la prestación de servicios.

Su objetivo general fue renovar a la Administración Pública Federal (APF) mediante un cambio en los procesos administrativos e instrumentos normativos, enfatizando la eficiencia, maximizando la calidad e incrementando la efectividad en las instituciones (Diario Oficial de la Federación, 2008). En concordancia a este objetivo se establecieron los objetivos específicos:

- Maximizar la calidad de bienes y servicios que presta la administración
- Incrementar efectividad de instituciones

- Maximizar costos de operación

El Programa se basó en cinco ejes: orientación a resultados centrado en resultados intermedios y finales; sinergia basada en la coordinación de los recursos; participación ciudadana para captar opiniones e integrar necesidades en la orientación de la función administrativa, flexibilidad ante la diversidad de dependencias y grados de desarrollo de éstas, innovación y experiencia de los servidores públicos. En el Programa se establecieron indicadores y metas para alcanzar los objetivos.

3. 2. Programa Gobierno Cercano y Moderno

Con el cambio de gobierno, en 2013 se estableció el Programa Gobierno Cercano y Moderno a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). El Programa nace de la idea de construir un gobierno abierto con la amplia participación de las dependencias de la Administración Pública y el aprovechamiento de las tecnologías de la información. Así mismo, busca contribuir al logro de las Cinco Grandes Metas Nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo: México en paz, incluyente, con educación de calidad, próspero, con responsabilidad global.

El Programa, al ser transversal, tiene como finalidad dirigir las acciones de la administración pública hacia el logro de resultados que respondan a las demandas de la población, reconociendo a las tecnologías de la información como herramienta para mejorar la eficiencia al interior y la comunicación hacia el exterior, así como para impulsar la transformación del gobierno. Para ello, establece la necesidad de construir un gobierno que se acerque a la ciudadanía, por medio de una Gestión para Resultados (GpR) y con una mejora de la rendición de cuentas.

El Programa se integra por cinco objetivos:

- Impulsar el gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas.
- Fortalecer presupuesto por resultados incluyendo gasto federalizado.
- Optimizar el uso de los recursos en la APF.
- Mejorar la gestión pública gubernamental.

- Establecer una estrategia digital nacional para inserción en la sociedad de la información y del conocimiento.

Cada objetivo específico cuenta con estrategias, líneas de acción e indicadores donde puede observarse que el interés se centra en el rediseño de la administración pública federal para dirigirla hacia una administración de resultados.

4. Análisis

El análisis que se realizó en este documento fue derivado de los resultados del PMG y del planteamiento de objetivos del PGCM, para enfatizar la situación que guardan en México la transparencia y la rendición de cuentas y la manera como se han utilizado las tecnologías de la información para promover éstas. Queda claro que existió un programa específico de rendición de cuentas: Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012, pero éste programa se avocó más a atender la normatividad internacional, a promover acciones para reducir la corrupción, y a normar las acciones realizadas a través del PMG para la implementación de los manuales, la reducción y mejora de trámites, servicios y procesos y la publicación de transparencia focalizada; razones por las cuales no se consideró importante.

4.1. Análisis de los Resultados del PMG

El Programa de Mejora de Gestión se caracterizó por la complejidad de la estructura del Programa era excesiva y obligó a la realización de numerosas acciones extraordinarias por parte de las dependencias administrativas, para observar el cumplimiento de las prioridades y el llenado de formatos procedimentales del Programa. De acuerdo con el Informe de Rendición de Cuentas señalado *supra*, el programa fue orientado a mejorar los procesos, normas, trámites y servicios gubernamentales, con mayor calidad, efectividad y menor costo (Secretaría de la Función Pública, 2012b). Por tanto, el énfasis que se dio a las políticas y acciones fue para lograr;

- el trámite cero, con el cual se buscó fusionar, modificar o eliminar trámites de una institución;
- la regulación base cero, integrada por la tala regulatoria, la contención normativa y la regulación base cero, para disminuir y mejorar el marco normativo interno;

- la expedición de manuales administrativos de aplicación general.
- La incorporación de buenas prácticas en procesos, trámites y servicios de una institución y la mejora de estándares de desempeño.
- El uso de las tecnologías de la información y la digitalización de la información en los procesos, sin automatizarlos completamente y el diseño de trámites electrónicos (Secretaría de la Función Pública, 2010).

De acuerdo con la opinión de diez dependencias entrevistadas, en la Figura 1 pueden observarse las acciones implementadas y el grado de avance que, en general, es de 50%, excepto en los rubros de minimizar costos, ahorro e incremento de eficiencia en estructuras, aspectos donde se obtuvo un avance mínimo y que deberían haberse analizado para mejorarlos. En este sentido, se señala que no se encontró ningún documento que relaciones los ahorros obtenidos con la eficiencia y efectividad alcanzadas (Secretaría de la Función Pública, 2012a).

También destaca el rubro de manuales que tuvo un avance significativo y se convirtió en el elemento de mayor impacto. Cabe destacar que no media explicación alguna sobre las causas por las que no se alcanzó el 100% en ninguno de los casos, explicación que debería haber sido presentada como parte de la mejora de la rendición de cuentas.

Aunque se hace énfasis en la lucha contra la corrupción, en el mismo gráfico, se observa un grado de presencia de la transparencia en 48%, lo cual indica que no se ha logrado encontrar la fórmula para mejorarla. En este sentido cabe señalar que la publicación limitada de aspectos de interés – más para la propia administración s que para el ciudadano-, en el rubro de transparencia focalizada de los sitios web de cada dependencia, no ha sido suficiente para informar al ciudadano y promover su participación. En la opinión de las dependencias, la mejora de la transparencia fue al interior de la administración pública y sólo se reflejó en la Normateca federal donde se publica la normatividad general que regula la operación y funcionamiento de la Administración Pública Federal (Secretaría de la Función Pública, 2012a).

La rendición de cuentas no fue considerada en este informe, denotando una cierta confusión entre la publicación y acceso a información gubernamental y el reporte que deben hacer los servidores públicos sobre las acciones llevadas a cabo. Habrá de considerarse que la ausencia de información otorga discrecionalidad a quienes la controlan, convirtiéndose en un centro de abuso de poder y corrupción (Foro Internacional, 2010).

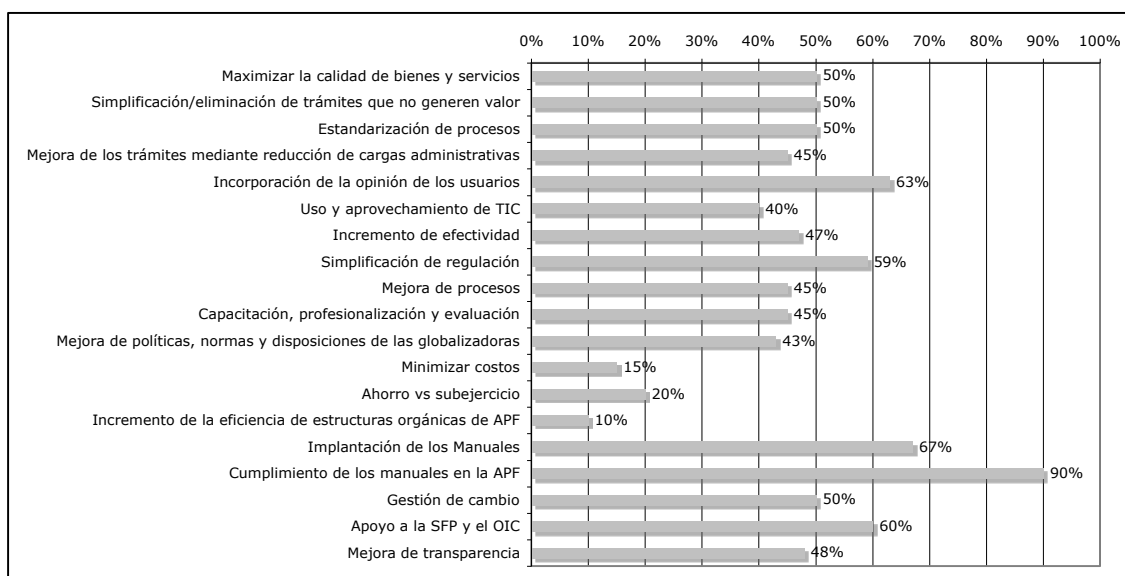


Figura 1. Avances del Programa Especial de Mejora de Gestión 2008-2012.

Fuente: Consolidación de la Estrategia de Mejora Administrativa en la Administración Pública Federal 2008 – 2012.

Las dependencias afirmaron que los avances no fueron muy significativos porque se simplificaron o eliminaron los trámites de poco valor e incorporaron mínimamente la opinión de los usuarios. Los manuales creados como herramientas guía para llevar a cabo el Programa impactaron la simplificación regulatoria, pero se presentó una falta de indicadores de medición de la mejora y se duplicó el trabajo. El tiempo para implantar los manuales fue reducido. Así mismo, se considera que los ahorros fueron producto del Plan Nacional de Reducción del Gasto más que del propio Programa (Secretaría de la Función Pública, 2012a).

4.2 Análisis del PGMC

Para los fines de esta investigación, dado que no se cuenta con resultados todavía, se consideró importante detallar solamente los dos objetivos mayormente relacionados con la misma, para observar el direccionamiento que éstos tienen y lo que se pretende lograr; así como resaltar que a pesar de que dos programas gubernamentales prometen mejorar la rendición de cuentas y la transparencia gubernamental, mediante el uso de las TIC, las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento son escasas. No se analizan los objetivos: fortalecer presupuesto por resultados incluyendo gasto federalizado; optimizar el uso de los recursos en la APF porque estar enfocados a GpR. Tampoco se analiza el objetivo 'mejorar la gestión pública gubernamental en la APF' porque se enfoca a acciones de profesionalización, recursos humanos y contratos, además de duplicar las acciones para tramites, servicios, procesos y regulación llevados a cabo con el PMG.

4.2.1. Objetivo impulsar un gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas en la APFⁱ

El primer objetivo específico del Programa es particularmente importante para este documento porque busca impulsar un gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas en la administración pública federal.

El nombre del objetivo invita a pensar que se van a encontrar directrices para impulsar la apertura de datos mediante participación y colaboración, además de establecer un sistema real de los servidores públicos a informar sobre sus actos, las estrategias establecidas van dirigidas hacia el acceso y publicación de la información y mejora de la transparencia, aspectos que ya se venían trabajando con el PMG cuyos resultados, como se observó, no fueron muy buenos. Baste ver que los indicadores básicos de este objetivo son la transparencia focalizada para evaluar la difusión de información 'socialmente útil' a través de sitios web y el presupuesto abierto que mide el estado de la transparencia presupuestaria, la participación y vigilancia en países alrededor del mundo. Entonces no sólo evalúa la transparencia, sino además los avances en transparencia presupuestaria internacional, por lo que el nombre del objetivo queda enunciativo solamente.

1. 4.2.1.1. Información y datos relevantes

Ahora bien, si realmente fuera el interés el impulso del gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas, habrá que denotar lo siguiente:

Ciertamente se han desarrollado políticas y programas sociales, pero en México la participación ciudadana en las decisiones públicas no ha logrado ser resuelta y continúa siendo reducida (Ziccardi & Mier y Terán, 2005). No existe un programa gubernamental para su impulso ni se considera la opinión de los ciudadanos para atender los problemas prioritarios. Por ejemplo, en 2012, México obtuvo un porcentaje de 61% de participación en la Encuesta Internacional de Participación en el Presupuesto, con un porcentaje de 52% de fortaleza legislativa y 92% de fortaleza de las entidades fiscalizadoras superiores, pero sólo un 25% de participación ciudadana en el proceso presupuestario (International Budget Partnership, 2012).

Por otro lado, la transparencia de la información en los sitios web gubernamentales es restringida y se da acceso a una mínima parte de ella, con lo cual el ciudadano debe hacer uso de su derecho a la información mediante solicitudes al Instituto Federal de Transparencia y Acceso a la Información, que no se ha dado a la tarea, a partir de las preguntas y respuestas otorgadas al ciudadano, de elaborar un catálogo de datos que sirva de guía para que la administración pública difunda esa información de interés ciudadano en los sitios web (Stettner & Mascott, 2006). De ahí que en 2013, México se colocó en el lugar 106 de 177 países evaluados a partir de la percepción de los niveles de corrupción que existen en el sector público. En América Latina de 30 países ocupó el lugar 22 situándolo como uno de los países menos transparentes (Transparencia Mexicana, 2013).

En cuanto a la colaboración de los diferentes sectores no existe información que facilite conocer el grado de avance en esta materia. Y, respecto a la voluntad y responsabilidad de los propios gobernantes para realizar la rendición de cuentas, pocos estudios existen al respecto. Si bien a través de la rendición de cuentas los gobernantes deben abrirse a la inspección pública, explicando y justificando sus actos, y sujetarse a las sanciones en caso de incurrir en actos ilícitos (Fox, 2008; López Ayllón et al., 2010; Secretaría de la Función Pública, 2007), los informes que se muestran son generales y no puntualizan las deficiencias o errores que se cometieron ni la manera de superarlos. Así mismo, se desconoce si el sistema de sanciones es aplicado y si esta aplicación se realiza sin importar el nivel del funcionario público.

Se observa que el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información se ha dirigido a la digitalización y la creación de múltiples sistemas dispares que no interactúa ni colabora con objetivos consensuados ni intercambia información, haciendo evidente la carente interoperabilidad

(Criado, Gascó, & Jiménez, 2010). Así mismo, se han integrado múltiples programas y actividades de cara (*front office*) al ciudadano sin considerar el analfabetismo informático, los problemas de conectividad o la propia complejidad de su manejo. Baste señalar el sistema para realizar la declaración patrimonial o el sistema para declaración de impuestos.

Finalmente, se puede señalar que el todavía el gobierno abierto se encuentra en proceso. La transparencia en toda su expresión, la colaboración y la participación que lo caracterizan son mínimamente observables. Mientras no se privilegien los intereses sociales sobre los intereses de la administración pública, con miras a crear confianza en sus instituciones, pocos avances puede haber.

2. 4.2.1.2. Recomendaciones

Se reconoce importante realizar algunas recomendaciones prácticas que se considera pueden ayudar a mejorar las acciones que se realicen a partir de las estrategias diseñadas

Identificar y analizar las demandas ciudadanas para determinar y priorizar las necesidades que deben atenderse. El Instituto federal de Acceso a la Información cuenta con datos y cifras importantes de las solicitudes realizadas por los ciudadanos, por lo que sistematizar esa información puede dar lugar a mejoras sustanciales en materia de transparencia y acceso a la información.

Involucrar el desarrollo de grupos de datos gubernamentales vinculados. Fortalecer el sistema de datos vinculados gubernamentales desarrollado el sitio web datosabiertos.gob.mx, administrado por INFOTECⁱⁱ, facilita la identificación de los datos, su uso y aprovechamiento; así como el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Modificar la cultura organizacional para que se enfoque en el uso de la tecnología. Continuar con la implementación de los Manuales administrativos del Programa PMG y utilizar las tecnologías de la información para prestar servicios eficientes además de mejorar la atención al ciudadano, puede permitir lograr un gobierno más cercano al ciudadano.

4.2.2. Objetivo Estrategia Digital Nacional

El objetivo referido al establecimiento de una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, coordinado íntegramente por la Oficina de la Presidencia (Coordinación de Estrategia Digital Nacional) también es de gran importancia para esta investigación. El impulso a las tecnologías fortalece el e-Gobierno y permite acercar el gobierno al ciudadano, mejorar la economía y promover el desarrollo a menor costo (Rubino-Hallman, 2002). No obstante, las estrategias del objetivo se dirigen a impulsar las tecnologías de la información para el funcionamiento interior de la administración pública, transformando los sistemas de salud, el modelo educativo, la economía y la seguridad.

Los indicadores son el índice de ciudadanos interactuando con el gobierno en línea y el índice de digitalización que mide la adopción y uso de las tecnologías de la información.

3. 4.2.2.1. Información y datos relevantes

No deberían desestimarse los avances logrados hasta ahora en materia digital, con un objetivo que busca acelerar la inserción de México en la Sociedad de la Información y la transformación gubernamental mediante las tecnologías de la información. Esas fases, con sus aciertos y deficiencias, se han superado en el transcurso de diez años.

México inició su inserción a la Sociedad de la Información desde 1995 cuando el gobierno decretó la Ley Federal de Telecomunicaciones y realizó el Programa de Desarrollo Informático 1995-2000 (Diario Oficial de la Federación, 1996a) en el cual se consideró el desarrollo de una infraestructura informática y de telecomunicaciones de carácter nacional. Este instrumento, fortalecido por el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (Diario Oficial de la Federación, 1996b), sentó las bases para que en 2001 a través de los trabajos para el establecimiento del Sistema Nacional e-México y el Programa Gobierno Electrónico iniciara formalmente el e-Gobierno en México (Sotelo, 2001).

El desarrollo del e-Gobierno en México requirió la construcción de infraestructura física y la creación y modificación de las estructuras organizacionales (Gil-García, Arellano-Gault, & Luna-Reyes, 2010) que permitió a la sociedad acceder a información y servicios en línea, quedando pendiente la interacción entre dependencias y niveles de gobierno, acción que se pretendió superar

con el Acuerdo para el establecimiento del Esquema de interoperabilidad y datos abiertos decretado en 2011 por la Secretaría de la Función Pública (Diario Oficial de la Federación, 2011).

Por otro lado, a pesar de las debilidades que tuvo el PMG en sus resultados, se logró reducir el número de trámites, sistematizar información y procesos, por lo que la estrategia que busca propiciar la transformación gubernamental mediante las tecnologías de la información no sólo desestima el trabajo realizado hasta ahora, sino lo duplica.

Un aspecto muy importante de este programa es el papel que se le da a un área de la Oficina de la Presidencia (OP). De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Oficina de la Presidencia es el órgano de apoyo directo del titular del Ejecutivo Federal, con funciones de seguimiento de las políticas públicas y su evaluación (Diario Oficial de la Federación, 1976). En el reglamento de la Oficina, se señala que ésta se integra por cinco unidades de igual jerarquía y se establece la creación de unidades de apoyo técnico que auxilian en el despacho de los diversos asuntos. Entre estas últimas unidades se encuentra la Coordinación de Estrategia Digital Nacional con funciones de coordinación con las dependencias y entidades competentes para llevar a cabo la política digital. Es la primera vez en la historia de México que una unidad de apoyo técnico se posiciona en el nivel de una Secretaría de Estado y adquiere papel de dependencia globalizadora o coordinadora de sector (encargada de coordinar a las dependencias de la Administración Pública Federal en materia de tecnologías de la información) (Diario Oficial de la Federación, 2013).

Finalmente, cabe decir que aunque el ciudadano no está incluido directamente para incorporarse a estas líneas de acción, se busca atender necesidades que le beneficien y ayuden en su devenir cotidiano. No obstante, el Programa se queda corto ante los avances mundiales donde la explotación de las tecnologías móviles y la creación de sistemas de datos abiertos gubernamentales vinculados es determinante en el desarrollo de los países.

4. 4.2.2.2.Recomendaciones

Al igual que se realizó en el apartado anterior, se consideró importante construir algunas observaciones.

Coordinar acciones para la gestión de las tecnologías. Concertar acuerdos con el sector privado que atiende las tecnologías de la información para lograr la reducción de precios de tecnologías y de acceso a Internet; así como la extensión de las redes de telecomunicaciones y fibra óptica.

Realizar programas de alfabetismo digital. No basta con integrar las tecnologías de la información en la educación o proponer soluciones digitales cuando las personas no saben la manera de utilizarlas y aprovecharlas, por lo que crear campañas alfabetizadoras en materia digital sería de gran utilidad.

Establecer campañas de seguridad tecnológica. El uso de las tecnologías de la información da lugar a múltiples fraudes y problemas, por lo que implementar campañas de seguridad para que las personas protejan sus dispositivos es una necesidad.

Fortalecer el gobierno electrónico con mejoras en la prestación de servicios en línea y en la operación interna, así como la interrelación con otras dependencias mediante un sistema de interoperabilidad y, la reducción de costos mediante el aprovechamiento del Cómputo en la Nube.

Aprovechar la tecnología móvil. Implementar acciones de gobierno móvil para otorgar información inmediata, apoyar al ciudadano y prestar servicios inmediatos en cualquier lugar y tiempo. Para ello debe pensarse la manera de crear, innovar y desarrollar aplicaciones y difundir su uso a través de campañas y las redes sociales.

Conclusiones

La modernización de la administración pública dio lugar al e-Gobierno y con éste la implementación de mecanismos e instrumentos para que a través del uso de las tecnologías de la información se establecieran nuevas maneras de dar acceso a la información pública, con el fin de lograr un gobierno más transparente y lograr la rendición de cuentas efectiva, mejorando de este modo la calidad de los servicios gubernamentales.

A través del Programa Especial de Mejora de Gestión se impulsaron acciones que redujeron sustancialmente la normatividad, evitaron duplicidades e impulsaron mejorar en el funcionamiento interno de la administración pública, sin embargo, no se atendieron cabalmente las necesidades sociales ni se consideró al ciudadano en su diseño e implementación. Cabe recordar que a través de la gobernanza se abren los canales para realizar negociaciones con los diversos

sectores en forma de decisiones colaborativas, por lo que el éxito actual de un Programa requiere considerar la participación en el diseño, implementación y evaluación de resultados.

Con este Programa si bien se impulsó la transparencia, ésta quedó limitada a las acciones para difundir la regulación administrativa a través de la Normateca y, la transparencia focalizada que se colocó en los sitios web de las dependencias y entidades de la APF, presenta solamente información sobre algunos rubros que la propia administración considera relevantes, pero que dada su complejidad al difundirlos, resultan inútiles para los intereses de los diversos niveles sociales. La rendición de cuentas quedó reducida a la integración de informes generales que difícilmente pueden ser evaluados y promover la aplicación de sanciones. El resultado general del Programa fue de 50%, y si bien podría haberse esperado la continuidad corrigiendo las deficiencias y errores para seguir adelante, éste Programa desapareció.

Con el cambio de gobierno y de partido en el poder, se estableció el Programa Gobierno Cercano y Moderno, que no sólo es muy ostentoso, sino que conjunta una serie de herramientas utilizadas en programas anteriores para impulsar la transparencia, la participación y la rendición de cuentas, así como para optimizar recursos. En este sentido, el Programa dedica solamente dos objetivos a mejorar estos aspectos y promover el gobierno abierto mediante el uso de las tecnologías de la información.

Un aspecto que llama la atención es que a pesar de que el eje central de este Programa es el ciudadano, las acciones a desarrollar se dirigen a la operación y funcionamiento de la administración pública, por lo que deja de ser un Programa novedoso que estimule una comunicación entre gobierno y ciudadanos para fomentar la participación y la colaboración con miras a propiciar una sociedad más igualitaria y a una democracia más sólida.

Por igual, los aspectos de transparencia y rendición de cuentas quedan reducidos, y el énfasis en el uso y aprovechamiento de las tecnologías queda a cargo de una unidad de apoyo técnica que no tiene el nivel jerárquico para coordinar dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Finalmente se puede concluir que ninguno de estos dos programas fortalece realmente el uso de las tecnologías de la información para acercar el gobierno al ciudadano y dar acceso a información de utilidad que pueda ser reusada para resolver problemas o innovar. De ahí que se pueda hablar de la existencia de una semitransparencia sin rendición de cuentas.

La transparencia y la rendición de cuentas en México requieren de un llamado a la modernización real de la administración pública donde los esfuerzos sean concertados entre sectores y niveles de gobierno y existan compromisos reales que promuevan políticas gubernamentales para la transformación el país; donde los programas planteen metas verdaderamente alcanzables.

Referencias

Ackoff, R. (1974). Systems, Messes and Interactive Planning. In *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems* (pp. 417–478). New York, USA/London, GB: John Wiley & Sons.

Bertot, J., Jaeger, P., & Grimes, J. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271. doi:10.1016/j.giq.2010.03.001

Bertot, J., McDermott, P., & Smith, T. (2012). Measurement of Open Government: Metrics and Process. In *45th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2491–2499). IEEE. doi:10.1109/HICSS.2012.658

Bonina, C., & Cordella, A. (2008). The new public management, e-government and the notion of “public value”: lessons from Mexico. In *Proceedings of SIG GlobDev's First Annual Workshop*. París, Fr: The London School of Economics and Political Science.

Criado, I., Gascó, M., & Jiménez, C. (2010). Bases para una Estrategia Iberoamericana de Interoperabilidad (p. 55). Presented at the XII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Buenos Aires, Ar: CLAD.

Dawes, S. S., & Helbig, N. (2010). Information Strategies for Open Government: Challenges and Prospects for Deriving Public Value from Government Transparency. In M. A. Wimmer, J.-L. Chappelet, M. Janssen, & H. J. Scholl (Eds.), *Electronic Government* (Vol. 6228, pp. 50–60). Berlin,

Heidelberg: Springer. Retrieved from http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-642-14799-9_5

Diario Oficial de la Federación. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976).

Diario Oficial de la Federación. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1983).

Diario Oficial de la Federación. Ley de Planeación (1983).

Diario Oficial de la Federación. Programa de Desarrollo Informático 1995-2000 (1996). Retrieved from <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/99/pr/pr10.pdf>

Diario Oficial de la Federación. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (1996). Retrieved from <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/334/1.htm?s=iste>

Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 (2008). Retrieved from <http://www.oic.sep.gob.mx/oic/doc/PMG/decreto-pmg.pdf>

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece el Esquema de Interoperabilidad y de Datos Abiertos de la Administración Pública Federal (2011). Retrieved from http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5208001&fecha=06/09/2011

Diario Oficial de la Federación. Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República (2013). Retrieved from http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5294161&fecha=02/04/2013

Dubnick, M., & Justice, J. (2004). Accounting for Accountability (pp. 1–34). Presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, Chicago, IL: American Political Science Association. Retrieved from http://convention2.allacademic.com/one/apsa/apsa04/index.php?click_key=1#search_top

Foro Internacional. (2010). Transparencia y apertura informativa del Poder Legislativo. *Foro Internacional*, (18).

Fox, J. (2008). Transparencia y Rendición de Cuentas. In *Más allá del acceso a la información: transparencia, rendición de cuentas y Estado de Derecho* (1st ed., pp. 174–198). México, D.F.: Siglo XXI.

Franco, J. (1984). El sistema nacional de planeación y la integración del sistema de control y evaluación gubernamental. *Revista de Administración Pública*, (57-58). Retrieved from <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/57/trb/trb2.pdf>

Gant, J., & Turner-Lee, N. (2011). Six Strategies for More Open and Participatory Government. The Aspen Institute Communications and Society Program and the John S. and James I. Knight Foundation. Retrieved from http://www.knightcomm.org/wp-content/uploads/2011/02/Government_Transparency_Six_Strategies.pdf

Gil-García, J. R., Arellano-Gault, D., & Luna-Reyes, L. F. (2010). Gobierno electrónico en México (2000–2006): una visión desde la Nueva Gestión Pública. In *11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration Online: Challenges and Opportunities* (pp. 163–172). Puebla, México: ACM.

Gil-García, J. R., Luna, L. F., & Moreno, H. (2007). Modelo multi-dimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe. CEPAL/EuropeAid. Retrieved from <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/28646/P28646.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/socinfo/tpl/top-bottom.xslt>

Gil-García, J. R., Mariscal, J., & Ramírez, F. (2008). Gobierno Electrónico en México. Telecom/CIDE. Retrieved from http://www.conectarimporta.org/telecom/wp-content/uploads/2010/06/e_gob_en_mex.pdf

Government 2.0 Taskforces. (2009). *Engage. Getting on with Government 2.0* (p. 136). Cranberra, Au: Government 2.0 Taskforces. Retrieved from <http://www.finance.gov.au/publications/gov20taskforcereport/index.html>

Grönlund, A. (2002). *Electronic government: design, applications, and management*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Hill, B. (2009). *Transparencia Focalizada*. Secretaría de Economía. Retrieved from http://www.economia.gob.mx/files/Tema1_Transparencia_Focalizada_Resumen.pdf

International Budget Partnership. (2012). *Encuesta de Presupuesto Abierto 2012*. International Budget Partnership. Retrieved from <http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/OBI2012-Report-Spanish.pdf>

Kraemer, K., & Leslie, J. (2008). Information Technology and Administrative Reform: Will E-Government be Different? In *E-Government Research: Policy and Management* (pp. 1–20). Hershey PA: IGI Global.

Lathrop, D., & Ruma, L. (2010). *Open government: [collaboration, transparency, and participation in practice]* (1st ed.). Beijing ; Cambridge [Mass.]: O'Reilly.

López Ayllón, S., Merino, M., & Cejudo, G. (2010). La Rendición de Cuentas en México: perspectivas y retos. In *La Estructura de la Rendición de Cuentas en México* (Vol. 551, pp. 1–28). México, D.F.: IJ/UNAM/CIDE. Retrieved from <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=2800>

Moreno, J. (1979). Apuntes para una historia de la planeación en México. *Revista de Administración Pública*, (39), 45–60. Retrieved from <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=rap&n=39>

Noveck, B. (2009). *Wiki government: how technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Washington, D.C: Brookings Institution Press.

Noveck, B. (2012, June). *Demand a more open-source Government*. Retrieved from http://www.ted.com/talks/beth_noveck_demand_a_more_open_source_government.html

O'Donnell, G. (1994). Delegative Democracy. *Journal of Democracy*, 5(1), 54–69.

O'Leary, R., Van Slyke, D., & Kim, S. (Eds.). (2010). *The future of public administration around the world: the Minnowbrook perspective*. Washington D.C: Georgetown University Press.

O'Reilly, T. (2010). Government as a Platform. In *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. USA.

OECD. (2006). *Digital Broadband Content: Public Sector Information and Content* (No. DSTI/ICCP/IE(2005)2/Final) (p. 82). OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/36481524.pdf>

Osimo, D. (2008). *Web 2.0 in Government: Why and How?* (No. EUR 23358 EN) (pp. 1–58). European Commission: JRC Scientific and Technical Reports. Retrieved from <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/EURdoc/JRC45269.pdf>

Quintanilla, G. (2012). e-Transparencia y e-Rendición de Cuentas en los sitios web mexicanos. *Espacios Públicos*, (34), 95–119.

Quintanilla, G., & Gil-García, J. R. (2013). *Gobierno Abierto en América Latina: Modelo Ideal, Planes de Acción y Resultados Preliminares* (4a ed.). México, D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública. Retrieved from http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gob_abiertolat.pdf

Reichard, C. (1998). The Impact of Performance Management on Transparency and Accountability in the Public Sector. In *Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management* (pp. 123–138). Amsterdam, Netherlands: IOS Press.

Rondinelli. (2007). Public Administration and Democratic Governance: Governments serving Citizens. In *7th Global Forum on Reinventing Government. Building Trust in Government* (pp. 1–28). Vienna: United Nations Online Network in Public Administration and Finance. Retrieved from <http://www.eldis.org/assets/Docs/24468.html>

Rubino-Hallman, S. (2002). e-Government in Latin America and the Caribbean. Reinventing Governance in the Information Age. Presented at the XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “Gobierno Electrónico”, Caracas, Venezuela: CLAD.

Ruiz-Deñás, J. (1983). La vía de la Planificación Mexicana. *Revista de Administración Pública*, (55-56), 35–63. Retrieved from <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/55/trb/trb3.pdf>

Schedler, A. (2004). ¿Qué es la rendición de cuentas? IFAI. Retrieved from <http://www.ifai.org.mx/publicaciones/cuadernillo3.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2013, August 30). Programa Gobierno Cercano y Moderno. Diario Oficial de la Federación. Retrieved from http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312420&fecha=30/08/2013

Secretaría de la Función Pública. Programa para la Transparencia y Rendición de Cuentas 2007-2012 (2007). Retrieved from <http://www.aserca.gob.mx/subhomes/TPOTCC.asp>

Secretaría de la Función Pública. (2008). Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012. Secretaría de la Función Pública. Retrieved from <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg.html>

Secretaría de la Función Pública. (2010). Guía para Integrar Proyectos de Mejora. Secretaría de la Función Pública. Retrieved from http://www.oic.sep.gob.mx/porta13/doc/PMG2010/guia_para_integrar_proyectos_de_mejora_.pdf

Secretaría de la Función Pública. (2012a). Consolidación de la Estrategia de Mejora Administrativa en la Administración Pública Federal 2008 – 2012. Informe de Resultados. Secretaría de la Función Pública. Retrieved from http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_A_129_17-10-2012.pdf

Secretaría de la Función Pública. (2012b). Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012. Consolidado. Secretaría de la Función Pública. Retrieved from http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/transparencia/rendicion/irc_sfp_consolidado_firmado.pdf

Sotelo, A. (2001). Programa Gobierno Electrónico. Presented at the Hacia un Gobierno Digital... 1er. Encuentro de Líderes, México: Presidencia de la República/ITAM. Retrieved from <http://cec.itam.mx/docs/congresos/AbrahamSotelo.pdf>

Stettner, K., & Mascott, M. de los A. (2006). Participación Ciudadana. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Retrieved from www.diputados.gob.mx/cesop/

Transparencia Mexicana. (2013). Índice de Percepción de la Corrupción 2013. Transparencia Mexicana. Retrieved from <http://www.tm.org.mx/ipc2013/>

Villanueva, E. (2005). Aproximaciones conceptuales a la idea de transparencia. In *Transparencia: Libros, Autores e Ideas* (pp. 57–65). México: IFAI/CIDE.

Weil, D. (2009). Targetted Transparency. *The Public Manager. The Quarterly for Practitioners*, 38(1), 22–24. Retrieved from http://www.thepublicmanager.org/docs_journals/current/vol38,2009/Vol38-N1.pdf

Weil, D., Graham, M., & Fung, A. (2013). Targeting Transparency. *Science Magazine*, 340(6139), 1410–1411. Retrieved from <http://archonfung.net/docs/articles/2013/Science-2013-Weil-Graham-Fung.pdf>

Ziccardi, A., & Mier y Terán, A. (2005). Pobreza Urbana, Programas de Inclusión Social y Participación Ciudadana. Presented at the IV Congreso de IGLOM Retos de Modernización del Municipio Mexicano, Guanajuato, Gto.: ITESO.

ⁱ La redacción que tiene el objetivo indica el fomento a la rendición de cuentas al interior de las dependencias de la APF. Se considera que debería decir: fomentar la rendición de cuentas de la APF.

ⁱⁱ Dependencia adscrita al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).